

地域政策と公民連携・PPP

出 井 信 夫

はじめに

本論文は、『博士（経済学、論文博士）学位』（2005年3月、中央大学）論文『第3セクターの経営実態と今後のあり方に関する一考察 実態分析に基づく地域政策論的研究』の第5章「複合多機能型公共施設の整備と第3セクター」の論文および「本学平成17年度特別研究費」の研究助成を受けて執筆した論文である。

本論文は、この博士論文を踏まえ、その後の動向などについては、「本学2005（平成17）年度特別研究費」の研究助成を受けて加筆した論文である。特別研究費の助成に関しては、吉田邦夫学長はじめ、本学関係者に感謝する次第である。

本論文は、『地域政策と公民連携・PPP（Public Private Partnership）』の視点より、次の4つの事例について、事業化の経緯、事業の特徴、問題点、課題、今後の方向などについて検証したものである。

- (1) 岐阜県白川町の3つの施設管理会社・管理財団＝(有)美濃白川ふるさと開発・(有)白川町農業開発・(財)美濃白川クオーレの里財団 地域振興政策を推進するため整備された複合多機能諸施設を地権者等の出資を得て運営管理する例
- (2) 北海道鶴川町(株)果夢工房 地域活性化を推進するため整備された文化教養健康保養複合多機能施設を地元事業者等の出資を得て管理運営する例
- (3) 新潟県津南町(財)津南地域活性化センター 地域活性化を推進するため整備された健康保養・物産販売施設を地元出身者等の出資を得て運営管理する例
- (4) 滋賀県長浜市(株)黒壁 市民等が出資し歴史的建造物の保存修景管理運営を契機にまちづくりを展開する例

岐阜県白川町の3つの施設管理会社・管理財団＝(有)美濃白川ふるさと開発・(有)白川町農業開発・(財)美濃白川クオーレの里財団 地域振興政策を推進するため整備された複合多機能諸施設を地権者等の出資を得て運営管理する例

1 町の概要と近年の施設整備

岐阜県加茂郡白川町は、町総面積の87%は山林が占める典型的な山村地域で、町内には飛騨川など5河川が流れる、豊かな自然に恵まれた町である。白川町は、味と香りが自慢の「白川茶」と優良建築材「東濃ひのき」の産地の町として知られている。

町の人口は1960年約1万7千人をピークに年々減少してきたが、近年、人口減少率は縮小する

傾向にある。町の人口は、現在、約1万2千人である。

またパイプオルガンがとりもつ縁で、1984年から始まったイタリア・ピストイア市との交流も活発で、1994年10月に姉妹都市提携の調印が行われ、同市との交流を深め、近年は「国際交流と音楽の町」として各方面から注目されている。

白川町では、1980年から中部電力株式会社による飛騨川下流電源開発事業が行われ、1987年には、導水トンネル掘削残土砂を活用し、河岐の島地区に、約7万平方メートルの埋め立て平坦地が完成した。

町では土地の有効利用が検討され、町の活性化をめざす地域資源開発戦略の一環として、1988年以来温泉源泉調査を行い、1990年11月埋立地の飛騨川沿い上流2 Km地点で湯温30度毎分100リットルの湯泉が掘削され、温泉利活用が急務の課題となっていた。

また、1991年『白川町第三次総合計画』では、自然を活かしたリゾート整備による観光立町を目指し、各地域特性を生かした施設整備が推進されてきた。

(1)大正河原キャンプ場と笹平高原を中心にした「ふれあいの里」、(2)佐見川峡を活かした「せせらぎの里」、(3)隠居山観音公園整備による「やすらぎの里」、(4)農村歌舞伎など古い芸能文化を復活した「芸能の里」、(5)木工細工など工芸技術「伝習の里」の5つの里づくりを目指すと同時に、新たな温泉源新白川温泉の総合的な利活用計画が検討された。

地域住民参加型の事例として、(1)温泉利活用施設「スポーツ・スパランド」の管理運営会社(有)美濃白川ふるさ、(2)道の駅・美濃白川ふるさと館「ピアチェーレ」の管理運営会社(有)美濃白川ふるさと開発、(3)「美濃白川クオーレふれあいの里」の管理運営財団?美濃白河クオーレの里の3つの事例を詳解する。

2 温泉利活用施設「スポーツ・スパランド」

(1) 施設整備および第3セクター設立の経緯

飛騨川下流電源開発に伴う河岐島地区の埋め立てが1980年に始まり、1987年8月に完成した。この前後に、埋立地の土地利用のあり方の検討が開始された。1989年埋立地から約2 km飛騨川上流で温泉掘削工事に着手し、1990年11月に完了(毎分100リットル、湯温30度)した。翌年10月、温泉を利用した施設と軽スポーツ施設を河岐・島地区の埋立地に整備するため計画立案を着手した。

1992年9月に、国土庁と自治省の「若者定住促進等緊急プロジェクト事業」に指定され、翌年6月「町の魅力」「町の活力」を増進するため、健康増進と地域活性化の拠点施設として「温泉とケイマンゴルフの複合施設美濃白川スポーツ・スパランド」の施設整備が着手され、1994年に完成した。1988年の源泉調査から全施設完成の1994年10月まで6年間の総費用は16億6千万円である。

財源調達は、過疎対策事業債や地域総合整備事業債等発行条件の有利な起債に加え、県振興補助金が充たされるなど、国、県より多大な支援が得られたことがあげられる。

施設の管理運営方法は、当初の段階では、「町の直営方式」「民間委託方式」「第3セクター方式」など、種々の観点より検討された。計画立案段階では、中部地方の大手観光会社名古屋鉄道(株)と第3セクターの設立が検討された時期もあったが、名古屋鉄道(株)は当該施設経営に消極

的であったため、町と地権者の共同出資による第3セクター方式により、(有)美濃白川ふるさと開発が設立されたという経緯がある。

このように施設は町が整備し、管理運営は(有)美濃白川ふるさと開発が行なうという、「典型的な施設管理運営方式の第3セクター」である。

この施設の管理運営を行う事業会社の設立は、第3セクター方式が採られたが、施設が整備された「地域の地権者や地主」など地域住民から出資を得て設立されたという意味で、「行政」「地域住民」の共同出資を得て設立される《第4セクター》方式である、と呼ぶことができる。

事業化の特徴は、「管理運営主体は(有)美濃白川ふるさ」「施設整備主体は白川町」「用地取得方法は白川町が借地」「従前の土地所有者は民有地」である。

(2) 施設の特徴

「美濃白川スポーツ・スパランド」は9ホール、1,269ヤード、パー35のケイマンゴルフ場「美濃白川パークゴルフ」と、3つのゾーンで14種類のお風呂が楽しめる温泉保養館の「バーデンハウス美濃白川」の2つより構成されている。

ケイマンゴルフは、飛距離2分の1のボールを使用するゴルフで、プロゴルファーのジャック・ニクラウスが開発し、カリブ海のグランドケイマン島のゴルフコースで使用されたのでケイマンゴルフと呼ばれる。ケイマンボールはショートコース用で、パターゴルフと違いドライバーからピッチングまで使用する。まさに本格である。マナーやルールは通常ゴルフと全く同じである。

美濃白川パークゴルフは、全国で14番目、県下で2番目のケイマンゴルフ場として1993年10月3日にオープンした。オープン以来、人気も上々で家族連れや職場の仲間による各種の大会など、利用者はプレイを楽しんでいる。ケイマンゴルフを楽しんだ後は、温泉保養館・バーデンハウス美濃白川温泉でくつろぐ人が多い。

温泉保養館は、(1)全身浴や気泡浴、うたせ湯、サウナ浴などの水着着用のバーデゾーン、(2)男女別の露天風呂と室内浴のスキンゾーン、(3)からだの不自由な方が介護者と一緒に利用できるハートフルゾーンの3つのゾーンより構成されている。泉質はアルカリ性単純温泉で、神経痛、筋肉痛、関節痛、慢性消化器病や痔疾にも効能がある。

温泉の利用者数は、年々増加傾向にある。また、温泉保養館の2階には、レストランと和室(39畳)の休憩室、水着着用のバーデゾーンから直接利用できる軽食喫茶が完備されている。レストランは軽食類や本格的なコース料理がある。また、美濃白川特産品「白川どんぶり」の評判も上々である。

(3) 施設概要

施設概要は、(1)温泉保養館バーデンハウス美濃白川の建物規模は、鉄骨造2階建(地下RC造)1,602㎡、入浴施設、レストラン(30席)、ケイマンゴルフロッカー室、管理事務室、また、温泉種類：バーデゾーン(水着の風呂)かぶり湯、全身浴、部分浴、寝湯、気泡浴、うたせ湯、圧注浴、サウナ浴、ボディシャワー、歩行浴、運動浴、スキンゾーン(裸の風呂)男女別浴室露天風呂、ハートフルゾーン(福祉の風呂)駐車場は、第1、第2、第3、合計4,720㎡(約180台)である。

一方、(2)ケイマンゴルフ場・美濃白川パークゴルフは、面積45,780㎡、作業管理施設(鉄骨

平屋建て) 73.5㎡、その他施設(焼却炉) 1基、ケイマンゴルフコース、9ホール、全長1,160m、パー35である。

(4) 施設整備費と資金調達等の財源

(1)施設整備年度：1992～1994年度

(2)施設整備費(合計)：1,663,146千円、うち泉源調査、温泉掘削、送湯管布設事業234,624千円、温泉保養館754,703千円、ケイマンゴルフ場511,657千円、その他162,162千円。

(3)財源(合計)：1,663,146千円うち、地方債1,264,000千円(過疎対策事業債848,000千円、地域総合整備事業債16,000千円)、県補助金(振興補助金)10,000千円、町費389,146千円。

(5) 施設管理会社の概要

法人名：有限会社美濃白川ふるさと開発

設立年月日：1994年(平成6年)1月20日

資本金：5,000千円(白川町66%、地主34%)

職員数：14名(職員11名、臨時職員1名、パート職員2名)

町からの支援、財政措置等：<平成9年度>町職員派遣2名、管理委託料91,25千円、その他、土地借上料(31,747㎡)4,870千円、施設整備費等3,697千円。

(6) 経営状況と利用状況

近年の利用者数は、温泉利用者約10万人、ケイマンゴルフ約1万7千人である。

経営上の支援策として町職員が2名派遣されている。

温泉およびケイマンゴルフの利用料収入は町の一般会計収入となるが、町は管理費相当額を(有)美濃白川ふるさと開発に対し管理委託費を支出している。

1994年度設立以来、単年度の収支は若干の赤字年と黒字年が繰り返されている。また1997年度の全体の事業費は約1億37百万円であるが、約15万円の欠損が生じている。

ちなみに、2003年度の決算では、売上高の合計は約1億2千万円で、うち8千万円は

町からの施設管理委託料収入である。営業利益は約130万円の欠損となっている。

3 道の駅・美濃白川ふるさと館「ピアチェーレ」

(1) 「道の駅」とは

「道の駅」とは、「高規格道路におけるパーキング・エリアの一般道路版」である。道の駅は、無料で自由に立ち寄り、休憩し、トイレを利用できる快適なパーキングとして位置づけられている。これからの道路には、「たまり」機能が必要である。「たまり」機能とは、ドライバーや歩行者が止まって休むための道路機能の一つである。

(2) 道の駅「ピアチェーレ」

「ピアチェーレ」とは、イタリア語で「はじめまして」という意味である。白川町やJA美濃加茂管内の農産物生産者と内外の人たちとのふれあい、交流、地域農業活性化の拠点施設として、1993年7月に完成した施設である。

(3) 施設整備及び第3セクター設立の経緯

農業を取巻く社会経済環境は厳しさが続いているが、生産から加工、販売までを行い、農業

の生き残りと農家の所得増大を図る目的で、町と農協の出資により第3セクター方式により(有)白川町農業開発が設立された。この法人を事業主体に、国の「農業農村活性化農業構造改善モデル事業」(1990～1992年度)および、「農業農村活性化農業構造改善事業」(1992～1993年度)の制度を活用し、農畜産物加工、展示販売施設を整備して、施設は1993年7月17日にオープンした。

また、1993年に建設省の「道の駅」指定を受け、接続道路、公衆便所、マルチビジョンを整備した。

この施設の管理運営を行う事業会社は、施設は町が整備し、管理運営は(有)白川町農業開発が行なう「典型的な施設管理運営の第3セクター方式」が採られた。

事業化の特徴は、「管理運営主体は(有)白川町農業開発」「施設整備主体は白川町」「用地取得方法は白川町が借地、買収」「従前の土地所有者は民有地」である。

(4) 施設概要と特徴

道の駅「ピアチーレ」施設は、白川茶の加工工場、白川ハム加工工場、郷土色料理を提供するレストラン、管内の特産品販売コーナーや朝市ホール、駐車場等からなる。特に朝市は好評である。この施設は、農林水産省「農業農村活性化農業構造改善事業」の事業指定を受け、国庫補助事業として施設整備されたものである。

「施設規模」は、建物4棟、鉄骨平屋建て(一部二階建て)2,116㎡、駐車場3,000㎡(大型車7台、普通車70台)、庭園・芝生800㎡。「建物の内容」は、白川ハム加工施設、緑茶2次加工施設、地域特産物展示販売施設、郷土食コーナー(喫茶、レストラン・48席)、研修室(40人程度)、茶屋、白川茶試飲コーナー、イベントホール、自動現金受支払施設、会社事務室、交通情報案内施設、公衆便所、ドライバー休憩所。「施設の特長」は、建物の外観が欧風造り、シンボル塔の鐘(カリヨン)の演奏、絵天井のステンドグラス(36枚=人物、動物、植物)、また白川ハム、白川茶の加工工程が見学できる、青空市場(地元の新鮮野菜等)の開催、「道の駅」指定による交通情報の提供である。

(5) 施設整備費と財源内訳

(1)施設整備年度：1990～1993年度

(2)施設整備費(合計):978,700千円、補助事業:建物工事費689,894千円、機械備品費122,324千円、設計監理費24,146千円、補助事業外外構工事費74,221千円、備品設備費63,722千円、調査、設計監事費4,393千円

(3)財源：978,700千円、このうち、国庫補助金306,270千円、農業農村活性化農業構造改善モデル事業補助金206,863千円うち農業農村活性化農業構造改善事業補助金99,407千円、県補助金30,626千円、うち農業農村活性化農業構造改善モデル事業補助金20,686千円、うち農業農村活性化農業構造改善事業補助金9,940千円、町補助金516,047千円(うち過疎対策事業債227,800千円)自己資金125,757千円。

(6) 施設管理会社の概要

道の駅「ピアチーレ」の管理運営主体は、白川町と美濃加茂農業協同組合の共同出資による第3セクター方式で管理運営されている。

法人名：有限会社白川町農業開発

設立年月日：1990年12月20日

資本金：100,000千円（白川町51%、美濃加茂農協49%）

職員数：18名（職員14名、パート職員4名）

町からの支援、財政措置等（職員派遣、補助金等）＜1997年度＞町職員派遣（農協派遣）として、町より1名、農協より1名。敷地借上料（7,996.88㎡）5,031千円。

施設整備費等は、町一般会計で支出している。管理会社からは、町有地の借地料を含めた敷地借上料として、一般会計へ納付されている。

(7) 経営状況

年間の施設利用者数は、約30万人である。

経営状況は町費負担により町職員1名が派遣されているが、町から補助金等は一切支出されていない。1993年度以来、経営的に単年度黒字が計上され、1994年度に累積損益も解消された。

ちなみに、2003年度決算では、売上高合計は約3億7千万円で、営業利益は約500万円の余剰を計上している。

4 「美濃白川クオーレふれあいの里」

(1) 概要

水と森のふれあいランド「美濃白川クオーレふれあいの里」は、ペンション風コテージが10棟、バンガロー24棟、駐車場、クオーレの森野外音楽堂、イタリア館等が点在整備され、町が設立した(財)美濃白川クオーレの里財団が施設の管理運営をしている。管理財団の経営状況は、近年、周辺市町村に類似の野外生活施設が整備され影響などを受け利用者数は低迷する傾向にある。

(2) 「財団法人美濃白川クオーレの里財団」施設および第3セクター設立の経緯

JR高山線白川口駅の白川沿い県道約4Km上流の白川左岸（中州）は、江戸時代に開拓され、1915年大洪水で河原化したので大正河原と呼ばれる。

1955年当時、地主が小規模なキャンプ場施設を整備し事業が開始されたが、その後、町へ貸与され、観光協会が大正河原キャンプ場を運営してきた。

この大正河原キャンプ場一帯を豊かな緑と清流などの自然の資源を生かし「水と森のふれあい基地」を整備することになり、1990年度、自治省「全国ふるさとづくり計画特別対策事業」に指定され、都市との交流の場、くつろぎの場、住民のふれあいの場町のセントラルパーク「自然レクリエーション村」として整備され、美濃白川クオーレの里財団が設立され、施設の管理運営を行っている。

(財)美濃白川クオーレの里財団は、「典型的な公共施設を管理運営する管理財団」であるが、基本財産全額を白川町が出捐しているという点では、第3セクターとは呼ぶことはできない。

事業化の特徴は、「管理運営主体は(財)美濃白川クオーレの里財団」「施設整備主体は白川町」「用地取得方法は白川町が一部借地、一部買収」「従前の土地所有者は民有地」である。同財団は地元住民を管理要員に雇用するなど、地元との連携を積極的に深めている。

(3) 施設の概要（面積、施設設備等）と特徴

大正河原（清流との出会い）：ペンション風コテージ（58㎡～69㎡）11棟、茶屋（62㎡）1

棟、管理棟（257㎡）1棟、芝の広場（6,000㎡）、駐車場（7,700㎡）

笹原高原（森林と音楽の出会い）：クオーレの森36,000㎡、野外音楽堂（芝の客席）2,300㎡、イタリア館（2階建て）280㎡

観光道路（大正河原と笹原高原を結ぶ）：観光道路W=5.0m、L=5,024m、つつじ橋、もみじ橋、てまり橋、展望台、ポケットパーク

キャンプ場：鱒釣り場・テント村、バーベキューハウス5棟、バンガロー24棟、コテージ2棟

(4) 施設整備費と財源内訳

(1)施設整備：1990～1992年度

(2)施設整備費（合計）：1,610,486千円、大正河原整備事業342,820千円、笹原高原整備事業315,277千円、観光道路整備事業925,054千円、備品購入27,335千円

(3)財源 1,610,486千円、このうち 地方債（地域総合整備事業債）169,400千円、県補助金（振興補助金）3,200千円、町費409,086千円

(5) 管理財団の概要

法人名：財団法人美濃白川クオーレの里財団

設立年月日：1993年4月13日

資本金：30,000千円（基本財産額の全額を白川町が出捐している）

職員数21名（職員6名、臨時職員14名、パート職員1名）

町からの支援、助成措置等（職員派遣、補助金等）＜1997年度＞町職員派遣1名、町補助金10,000千円、その他土地借上料（44,774㎡）4,807千円、施設整備費等21,742千円、なお施設の利用率は全て財団の収入となる。

(6) 経営状況と年間の利用状況

経営状況は、町職員の1名派遣と、町より年間補助金1,000万円が支出され、1997年度は収支均衡を維持している。利用者数は、クオーレの里は年間約5万人、田代グリーンランドは年間約5千人である。

ちなみに、2003年度決算では、売上高の合計は約1億2千万円で、売上総利益は9,500万円である。一方、当期利益は町からの補助金1,300万円を加えても約230万円の欠損が生じている。

5 公共施設の管理会社・財団の今後の課題と展望

岐阜県白川町の3つの公共施設管理会社・管理財団は、厳密に言えば、(1)温泉とケイマンゴルフの複合施設である「美濃白川スポーツ・スパランド」の施設を管理運営している(有)美濃白川ふるさは、地域の「地権者や地主」など地域住民の出資を得て設立されたという意味で、「行政」「地域住民」の共同出資を得て設立される《第4セクター》方式である、と呼ぶことができる。

また、(2)「道の駅：ピアチェーレ」と呼ばれる施設は、白川茶の加工工場、白川ハムの加工工場、郷土色料理を提供するレストラン、管内の特産品販売コーナーから、朝市ホール、駐車場などから構成されている。施設は町が整備し、管理運営は(有)白川町農業開発が行なうという「典型的な公設民営型の管理運営方式の第3セクター」である。

一方、(3)「美濃白川クオーレふれあいの里」は、ペンション風コテージ、バンガロー棟、駐車

場、クオーレの森野外音楽堂、イタリア館等が点在整備され、町が設立した(財)美濃白川クオーレの里財団が施設の管理運営をしている。施設は町が整備し、管理運営は財団法人美濃白川クオーレの里財団が行なう「典型的な公共施設を管理運営する管理財団」ではあるが、基本財産額の全額を白川町が出捐しているという観点をみると、厳密には、第3セクターと呼ぶことはできない。

これらの施設は、施設整備の経緯を踏まえ、管理運営組織や法人は若干の相違があるが、いずれの施設も地域振興や地域産業の育成・発展の観点より施設整備されたものである。事業化の特徴は、要約すると、次のとおりである(表1)。

表1 事業化の特徴

施設名	スポーツ・スパランド	ピアチェーレ	美濃白川クオーレふれあいの里
管理運営主体	(有)美濃白川ふるさと	(有)白川町農業開発	(財)美濃白川クオーレの里財団
施設整備主体	白川町	白川町	白川町
資金調達方法	県補助金、地方債、一般財源	国庫補助金、県補助金、地方債、一般財源	県補助金、地方債、一般財源
用地取得方法	白川町が借地	白川町が借地、買収	白川町が借地、買収
従前の土地所有者	民有地	民有地	民有地

ちなみに、本稿執筆に際して、再度、資料収集や施設視察のために訪問したが、これら3つの施設は、いずれも、新たな附帯施設が整備なされ、新たな事業展開がなされていることなど相乗効果が相俟って、着実に、事業が展開されている。これらの施設の運営管理については、「コミュニティ・ビジネス」のビジネス展開の方法の一つとして、またその在り方の方向性を示すものとして高く評価できる。

今後とも、町民と地域外からの来街者との交流の場、また観光物産流通の拠点とし

て、小規模ではあるが、複合多機能公共公益・民間利便性施設の特徴を最大限に発揮できるようさまざまな観点より知恵を絞り工夫を凝らす中で、さまざまな事業分野の「コミュニティ・ビジネス」の事業活動が展開されていくことを期待するものである。

北海道鶴川町(株)果夢工房 地域活性化を推進するため整備された文化教養健康保養複合多機能施設を地元事業者等の出資を得て管理運営する例

1 北海道鶴川町の概要

北海道鶴川町は、北海道の南部に位置し太平洋に臨む町で、トマム岳(日高山脈)を源流とする清流、一級河川の鶴川が穏やかに貫流し、秋には特産のシシャモが遡上する。また、河畔には町のシンボル、日本一の規模を誇るタンポポの大群生地が広がり、毎年春の開花期(5月下旬)にさまざまなイベントが催されている。

町の上流域は標高100～400mの山林原野で占められ、中流から下流域は水田地帯、河岸段丘は酪農や競走馬の生産牧場が広がる。太平洋沿岸はホッキ貝やカレイなどの漁場に恵まれ、シシャモやサケ漁、またホタテ漁など資源確保漁業に取り組んでいる。

北海道鶴川町は、北海道の道庁所在都市で人口100万人を超える札幌市から高速バスで約1時間20分、苫小牧市からは高速バスで約50分の立地条件に位置している。

2 施設整備の経緯と第3セクターの設立

(1) 第3セクターの設立

北海道鶴川町は、1986年度に策定した「新鶴川町総合計画」に基づき、町の豊かな自然、地理的な条件などを最大限に生かしたまちづくりを、町民と行政が一体となり、旺盛で能動的な活動により着実に進めるべく取り組んできた。

その後、1993年度に「新鶴川町総合計画第2次基本計画」が策定され、それまでの取り組みの点検とともに、社会経済状況の変化、まちの現状と課題が見直された中で、総合計画の指針「自主的、自立的まちの実現」に向け、基本構想鶴川プロジェクトの視点を継承し、計画熟度の高い事「鶴川“はつらつ指数”増進計画」が計画された。この計画は、町の過疎化と高齢化が急速に進展する中で、まちの活力の源である町民が心身ともに健やかであり続ける地域社会の形成が重要であると認識された。この認識に基づき、健康増進のための総合的なサービス提供や連携のとれたソフト事業が体系化されたわけである。このような観点より、必要な機能を備えた拠点施設として、「四季の館」が位置づけられたのである。

「四季の館」は、当該建設予定地で湧出した温泉を活用すると同時に、4つの機能、すなわち、世代間交流や保養の場としての交流拠点、文化活動など精神的リフレッシュを図るための文化拠点、総合的な保健福祉サービスを進めるための保健福祉拠点、年間を通して体力づくりを進めるためのスポーツ・レクリエーション拠点として、大規模な複合多機能公共公益施設である。

「四季の館」は町民の健康増進を図るため、総合的なサービス提供等を目的とした大規模な公共公益施設である。そのため、管理運営上、利用者サイドに立った柔軟かつ幅広いサービスの提供とともに、複合多機能施設としての機能を最大限に発揮した効率性の確保を如何に実現するかということが、まず第1の視点として重要である。

この施設は多くの行政分野に関連が深いので、従来の縦割り行政組織に対応して管理運営することは極めて困難である。そのため、地方自治法の規定に基づき町が出資する法人（第3セクター）を設立し、管理運営を委託することになったのである。

一方、第2次基本計画では、町の産業の地力を高めつつ活性化を図るプロジェクトとして「産業パワフル計画」が併せて位置づけられ、ビジネスチャンスへの積極的なアプローチについても期待されている。このような観点を踏まえ、第2の視点として、地域産業の結びつきや連携の強化、振興促進を図るため町内の経済団体から出資を得て町行政と産業界が協力するという第3セクター方式による（株）果夢工房が設立された。

事業会社の設立は、一般に、第3セクター方式と呼ばれる形態が採られたが、施設にテナントとして入居している町民の店舗経営者やそれらの食材納入者や土産品販売者などの取引企業

など、地域の関係事業者より構成される「鵜川町商工会果夢工房持株会」が結成され、この団体から出資を得て設立されたという意味では、「行政」「民間企業」「地域の関係事業者団体」の共同出資を得て設立される《ジョイントセクター》方式である、と呼ぶことができる。

事業化の特徴は、「管理運営主体は(株)果夢工房」「施設整備主体は鵜川町」「用地取得方法は鵜川町」「従前の土地所有者は鵜川町町有地」である(表2)。

表2 事業化の特徴

管理運営主体	(株)果夢工房
施設整備主体	鵜川町
資金調達方法	地方債、道補助金、一般財源
用地取得方法	鵜川町
従前の土地所有者	鵜川町(学校移転跡地)

(2) 事業採択の概要

健やかな地域社会づくりを目的に、心と体の均衡のとれた健康の維持増進といきがいづくりのための条件整備を図ることを基本に、町民のライフステージに応じた保健福祉サービスの充実に努め、高齢者が安心して暮らせる環境づくりを進める。このための中核施設として「四季の館」を整備し、関連施設として高齢者が安心して快適な生活が送れるよう住宅整備を進めるとともに、「四季の館」への歩行者専用道路として、中央緑道のグレードアップを図る。

(3) 事業要件

「リーディング・プロジェクト推進計画」を踏まえ、町が独自に計画実施する単独事業である。事業名：リーディング・プロジェクト(国：旧自治省) 指定年度：1993年(健やかな地域社会づくり) 採択年度：1994年、計画年度：1994～1997年度、根拠法令リーディング・プロジェクト推進要綱、道内指定：1988年：深川市/1989年：鹿追町・七飯町/1990年：浜中町/1991年：浦河町、財政支援：地域総合整備事業債75%～90%、交付税措置：後年度30～55%、その他：計画推進策定費・推進費が交付税措置対象となる。着工・開業：1995年4月着工、1997年3月竣工、4月27日開業。

3 施設概要・施設整備費・財源内訳

(1) 施設概要

施設概要は、鉄骨造2階建、敷地面積30,953.07㎡、延床面積8,504.00㎡で、次の4つのゾーンからなる。(1)交流ゾーンは 鵜川温泉四季の湯(ナトリウム塩化物強塩泉＝弱アルカリ性高張性低温泉) いこいの広場(レストラン・喫茶コーナー、オープンスペース＝ギャラリー等に利用)(2)文化活動ゾーンは たんぽぽホール(多目的ホール＝各種発表鑑賞会、各種パーティ) まなびランド(図書室・創作室・会議室・和室)(3)保健福祉ゾーンは デイサービスゆうあい(デイサービスセンター) 介護支援あんしん(在宅介護支援センター) はつらつセンター(研修室・調理実習室・ボランティアセンター)(4)スポーツ・レクゾーン

は、スポーツ・プラザ（温水プール・トレーニングルーム）からなる。

(2) 施設整備費

総事業費は3,697,761千円で、施設整備費の内訳は、建設工事費3,220,295千円、設計監理費101,661千円、用地費216,367千円、備品購入費104,241千円、その他55,197千円である。

(3) 資金調達の財源内訳

総事業費は3,697,761千円である。資金調達の財源内訳は、一般財源211,861千円、道補助金78,000千円、地方債3,407,900千円である。

4 施設管理会社の概要

(株)果夢工房の会社概要は次のとおりである。

法人名：株式会社果夢工房（1996年9月5日設立）

資本金：54,300千円（町出資比率73.66%、その他の出資比率27.34%）

株主数：5名。

株主は鷗川町73.66%、鷗川町商工会果夢工房持株会15.29%、鷗川町農業協同組合5.53%、鷗川町漁業協同組合3.68%、鷗川町商工会1.84%。

役員数は取締役7名、監査役2名（いずれも非常勤）

職員数8名（正社員）。町職員の出向・派遣はない。

利用料金温泉とスポーツ・プラザ（温水プール、トレーニングルーム）の料金は大人500円（中学生以上）、子供200円（小学生）。

5 施設の管理運営方法の特徴

施設の管理運営の特徴は次のように要約される。

「四季の館」の機能に併せ、基本的な経営採算性は、「公共サービス部門（非営利施設）」と「独立採算部門（営利施設）」の2つの事業区分に分けて考えられた。

このように、「公共サービス部門（非営利施設）」は、基本的に町が法人に対し管理運営委託料を負担する。管理運営委託料は、(1)公共サービス部門の維持管理費等の直接サービスに係る諸経費と委託サービスなど当該事業に係わる利用料金収入と諸経費の差額の不足額分を町が負担する。すなわち、基本的に、「公共サービス部門（非営利施設）」は、「諸経費と利用料金収入との間はプラス・マイナス・ゼロとなるよう、収支は均衡させる」という考え方に基づき運営されている。

一方、(2)「独立採算部門（営利施設）」では、基本的に独立採算性を堅持する。そのため、町から法人に対しては補助金等の交付は一切ない。

(1) 公共サービス部門

直接サービス：保健・福祉事業⇒【町、社会福祉協議会の管理運営】

委託サービス：多目的ホール、図書室、温水プール、トレーニングルーム、各室貸館、サービスセンター⇒【セクター、社会福祉協議会】

(2) 独立採算部門

温泉入浴施設、入館者サービス（レストラン、売店）⇒【セクターの管理運営】

ちなみに、このような経営採算計画を前提とした施設の管理運営が図られるようになった経緯は、1995年度鶴川町から（財）電源地域振興センターに専門家派遣事業による専門家派遣の要請を受けて、筆者が約1年間、数回、施設完成後の管理運営の在り方および経営採算計画の立案の在り方を指導アドバイスするとともに、担当職員と参考事例等の施設視察等の実施を通じ、当職の提言を踏まえた結果、町当局が具体的な事業内容に即して採用した事業実施の考え方である。

北海道鶴川町の公共公益施設整備に伴う施設の管理運営における事業経営と事業採算計画の考え方は、特異なケースではない。

自治体出資法人の公益法人（財団法人）による事業実施はもとより、営利法人の株式会社においても同様に、どのような施設整備やサービスの提供を行うのかに係らず、またどのような事業サービスを行う場合でも、その内容の如何にかかわらず、必要不可欠な発想であることを、自治体出資法人の設立運営に係る関係者は再確認する必要がある。

周知のように、今日、市町村合併等において自治体の出資法人である第3セクターの経営問題を解決することが愁眉の課題となっているが、第3セクター経営の基本原則が堅持されていないことによるといっても過言ではない。

すなわち、第3セクターの経営においては、まず、(1)公共サービス部門と(2)独立採算部門・営利部門を明確に事業区分する必要がある。

その上で、(1)公共サービス部門（非営利施設の提供によるサービスを含む）における「公共負担の原則」（所要経費の公共負担）を堅持する一方で、(2)独立採算部門・営利部門（営利施設の提供によるサービスを含む）では、法人の独立採算性の原則を維持するため経営努力を促し、補助金等の交付は一切しないとの経営原則を明確にすべきことを強く認識する必要がある。

このような観点より、自治体出資法人である第3セクターの経営見直しと経営改善策を議論する必要がある。このような議論や検討の必要性が、「指定管理者制度の導入された経緯である」といっても過言ではないといえる。

6 経営状況

(1) 当初の段階の経営状況

設立時期および法人決算期（1997年7月1日～1998年6月30日）の関係で決算状況は、設立初年度1期目の決算数値である。公共サービス部門は収入77,359千円、支出77,359千円、収支は均衡。独立採算部門は収入96,528千円、支出89,352千円、収益7,176千円。その結果、1期目の経営収支は717万円の黒字である。

なお、独立採算性部門は、基本的に、町から職員の出向・派遣、あるいは補助金などの財政的な支援・助成措置などは行われていない。

ちなみに、第8期（2003年7月1日～2004年6月30日）は、同社の「営業報告書」によると、

約260万円の経常利益が計上されている。

(2) 経営概況（第8期：2003年7月1日～2004年6月30日）

同社の主たる業務は、鶴川町から委託を受けた「鶴川町四季の館の管理運営業務」である。したがって、(1)温泉入館者サービス事業（鶴川温泉四季の湯および館内サービス）および(2)委託サービス事業（スポーツ・プラザおよび貸館等その他の部分）に係る費用は、当該事業収入および委託料をもって賄うことになっている。

第8期の営業状況は、同社の「営業報告書」によると、(1)温泉入館者サービス事業および(2)委託サービス事業について、次のように明記されている。

(1) 温泉入館者サービス事業

温泉入館者サービス事業は、国際問題や国内の景気低迷などの影響を受け厳しい経営環境にあったが、他市町村の老人クラブに日帰り旅行パックの勧誘、テレビや旅行雑誌に対し宣伝・広報などの営業活動を行なったこと、また昨年開通した鶴川インターチェンジの設置や道の駅などの効果があったことなどが相俟って、全体的には、来館者が増加するなど、入館利用者は増加傾向にある。

(2) 委託サービス事業

貸館（図書室）等の事業は横ばいであるが、スポーツ・プラザのプール部分は有料教室利用者の増加により増収が続いている。特に、プール部分は利用者の広域化がみられ、遠方からの集客がみられる。

利用状況は、「貸館」の利用者数は約35,000人、「温泉・スポーツ・プラザ」の入場者数は約232,000人、「図書室」の利用者数は約17,000人である。

収益は、全般に、計画目標を達成できている。

(3) 来期の経営目標

同社を取り巻く経営環境は厳しさを増しているが、「日帰り温泉パック」「鶴川CI」「道の駅開業」などによる来館者の増加、また子供スイミングスクールの設置等の営業活動や宣伝媒体等に頻繁に紹介されたことなどが相俟って、需要を喚起したことなどにより利用者は増加傾向にある。

また、当年度末に営業開始が予定される宿泊事業は、マネジメントシステムの構築と営業活動の強化により利用者客層へ浸透を図るとともに、各種の省エネルギー対策を実施しコストの削減並びに経営効率の向上を図り、売上の増加につなげたい、と目標が掲げられている。

7 ホテルの施設整備とその開業

「四季の館」に隣接して、一体的に施設整備された「ホテル四季の風」は、2005年4月1日に開業されたもので、施設概要は次のとおりである。

(1) 施設の整備概要

(1)整備目的は、高規格道路鶴川ICの機能を積極的に活用し、都市住民との交流を広げるため、特産物直売所の開設、四季の館の「道の駅指定」「宿泊施設併設」により、個々の相乗効果を高め、生活交流中心核の形成を図ることで、過疎化を防ぎまちの活力と魅力を高めることを目的とする。

- (2)施設概要は、 名称：ホテル四季の風、 位置：鶴川町美幸町3丁目3番地の1、 施設面積：延床1,102.79㎡、建築面積271.51㎡、 構造：鉄筋コンクリート造、6階建て、 施設内容：1階は食堂（宴会場）ロビー、厨房、サブフロント、2～5階は客室、6階は展望浴室（温泉利用、男女各1室）客室数：洋室（ツイン）8室、和室（3名）8室、計16室（宿泊定員40人）で、各階に洋室2室、和室2室を配置。
- (3)事業費は、392,137千円（予算ベース）で、 事業費内訳は本工事334,800千円、設計委託等7,537千円、その他備品費39,800千円。
- (4)財源は 一般財源40,437千円、 過疎対策事業債351,700千円、合計392,137千円。
- (5)竣工：2005年2月末。
- (6)管理運営は、公設民営で、施設所有は鶴川町、管理運営は株式会社果夢工房。

(2) 施設の管理運営

管理運営主体は株式会社果夢工房（第3セクター）。

管理運営形態は、宿泊施設の管理運営は独立採算部門（営利施設）とする考え方を基本とするので、宿泊施設利用料金（宿泊料金等）の収入で賄う。

運営計画は、【運営】宿泊利用はチェックイン15:00～チェックアウト11:00、展望浴室の日帰り入浴利用や浴室の開放・利用時間を設定し利用できる。【利用料金】客室料金は大人（1人）5,300円、小人（小学生1人）2,600円。洋室は2名利用、和室は2～3名利用の場合に1名の税込み料金。展望浴室料金は日帰り入浴利用の場合は有料。

(3) 施設のオープン

施設のオープンは、2005年4月1日（金）である。

8 今後の課題

鶴川町株式会社果夢工房は、1994年に採択された「リーディング・プロジェクト」計画に端を発する。「リーディング・プロジェクト」に採択された場合には、財政支援として「地域総合整備事業債」が適用されるが、この地方債は「後年度の償還金の一部を地方交付税で措置される」。現在、この地方債制度は廃止されたが、市町村合併の「合併特例債」と呼ばれる制度にその骨子が踏襲されていることはあまり知られていない。

鶴川町は電源立地地域に指定されている関係から、1995年4月に施設工事の着工に先立ち、?電源地域振興センターに施設管理に係る法人設立および事業内容の検討などについて、専門家の派遣・指導を要請したのである。

筆者はこの要請を受けて、?電源地域振興センターより1995年度の約1年間、数回、同町へ派遣され、アドバイスをを行ったという経緯がある。すでに施設の設計図は完成し、着工を目前に控えていた時期ではあったが、施設の管理運営について法人形態の在り方、事業内容、事業収支の考え方、町からの財政支援措置の在り方などについて、種々の観点より議論検討がされた。また先進事例の視察などを通じて施設管理運営の方法について種々の観点より検討され、基本的な方針が決定されたのである。

その後、参議院事務局「地方行政・警察委員会」から「第3セクターに関する研究調査委員会」の設置およびその座長に就任（1998年7月～1999年2月）を依頼された機会に、施設の完成後に、

実際にどのような運営管理と収支計画が実行されているのかなどについて、検証する機会が得られたが、概ね、筆者らと議論して検討された内容を踏まえて運営管理されていること、また経営収支の考え方は、前述のとおり、事業内容毎により収支を採っていることなどが確認された。

ちなみに、本稿執筆に際して、再度施設の視察に伺ったが、この「四季の館」の施設に、一体的にホテルを併設するなどの事業展開がなされたこと、加えて隣接地には町が施設整備した「観光物産館」を、生産者が自ら直接販売するなどの直販方法により管理運営をしていること、さらに「道の駅」に指定されたこと、広い駐車場には観光バスなどの大型車両が立ち寄るなどの相乗効果が相俟って、着実に、「四季の館」の複合多機能施設を中核にして町の観光物産拠点施設として、事業展開が図られている実情に接して、驚きの目を見張った。また、てきぱきと、にこやかに、快活に仕事に従事している女性は、生き生きとして立ち働いている姿には、すがすがしさを覚えたものである。

一方、当初より施設整備されている「保健福祉ゾーンにある、デイサービスゆうあい、介護支援あんしん、はつらつセンター」とよばれている「ディサービスセンター、在宅介護支援センター、研修室・調理実習室・ボランティアセンター」施設機能の併設は、町民の安心の交流の場の一翼を担う施設として重視されてきた点も高く評価できる。その意味では、さまざまな地域で検討され、誕生している「コミュニティ・ビジネス」の成功事例の一つであると、高く評価できる。

今後は、町民の交流の場、また観光物産流通の拠点として、このような複合多機能公共公益・商業施設の特徴を最大限に発揮できるように、さまざまな観点より、知恵を絞り工夫を凝らす中で、さまざまな事業分野の「コミュニティ・ビジネス」の事業活動が展開されていくことを期待するものである。

新潟県津南町(財)津南地域活性化センター 地域活性化を推進するため整備された健康保養・物産販売施設を地元出身者等の出資を得て運営管理する例

1 地域概要

津南町は日本海側の新潟県の南端、長野県境の山沿い、新潟県内でも屈指の豪雪地帯にある。信濃川と中津川両岸に形成された雄大な河岸段丘で有名な山紫水明の農村で、幾重にもなる河岸段丘上には縄文時代の住居跡が多数発掘され、古代の生活文化が偲ばれる伝統を今に引継ぐ町である。

人口は約14,000人で、農業を主体とした町である。津南町への交通アクセスは、電車はJR上越新幹線・上越線ともに越後湯沢下車後、バスで約1時間。自動車は関越自動車石打ICから国道353号線で、または国道17号線石打から353号線経由で東京から約3時間の立地条件にある。

2 財団法人設立の目的と経緯

津南町は1955年に、6か村が合併し誕生した。

近年、市街化の波は一段落した反面、過疎化や高齢化問題が一気に加速している。

このような現状を踏まえ津南町では、心あたたまる自然とふる里志向を大切にしまちづくり

を目標に、身の周りに埋もれている伝統や文化、広大な土地や自然等豊富な資源を見直し知恵を出し合い有機的な結合を図り、産業として定着できる条件整備と技術開発を行ない、個性豊かな魅力あるまちづくりを基本理念にまちづくりを進めるための中核支援組織²津南地域活性化センターを設立した。

財団法人の設立経過は、1985年2月第三セクター設立準備会、3月設立発起人会、許可申請提出（県知事宛）、5月設立許可、法人登記、6月第一回理事会（諸規定決定）が開催された。

3 事業化の特徴

（財）津南地域活性化センターは、津南町を中心に、農協、森林組合、商工会、観光協会、民間企業等の9団体の出捐により設立された第3セクター方式による施設管理財団であるが、町出身者等の出捐を得て設立されたという意味では、「ジョイントセクター」方式であるといえる。

第3セクター方式が採用された理由については、行政にすべてを期待することは極めて困難であること、また複雑・多様化した社会構造や消費者ニーズに行政も自ら敏感に反応する姿勢が求められている現状で、地域として自立性を高めていくためには、行政と地域住民のコンセンサスの場が必要不可欠である、と判断された結果によるものである。

津南地域活性化センターは、通称「津南町温泉スポーツランド」と総称される総合的一体的に施設整備された「クアハウス津南」「津南観光物産館」「勤労者福祉施設」等の複合多機能公益利便性施設の「管理運営業務」を津南町から受託し、施設の管理運営業務を行なっている。

事業化の特徴は、要約すると、「管理運営主体は（財）津南町地域活性化センター」「事業主体は津南町」「資金調達方法は(1)一般財源、(2)自治振興資金、(3)地域総合整備事業債」「用地取得方法は津南町の買収」「従前の土地所有者は民有地」「現在の土地所有者は津南町・一部借用地」である（表3）。

表3 事業化の特徴

管理運営主体	（財）津南活性化センター
施設整備主体	津南町
資金調達方法	地方債、自治振興資金、一般財源
用地取得方法	津南町が買収
従前の土地所有者	民有地

4 事業概要

(1) 事業内容

津南地域活性センターは、次の「調査研究事業」「販路拡大事業」「啓蒙普及事業」「公共施設管理運営事業」の4事業を実施している。

(1)調査研究事業は、特産品開発、資源の有効活用調査、秋山郷観光開発調査がある。津南町は、河岸段丘と豊富な水をもつ町である。このような地形を利用し、マイクロ水力発電について研究している。これは、小さなせせらぎを活用した、極めて小さな発電所のことで

ある。また、津南町はカリンの里と呼ばれ、数年たつ。このカリンを使った商品化、製品化の研究をし、カリンリキュールやカリンパイ等が商品化された。また、ハーブ栽培実験事業等も行なっている。

(2)販路拡大事業は、産地直送事業、都市との交流事業、特産品展示即売事業

がある。この事業は、津南町の特産品を少しでも普及させていくことが目的である。そのため、関東や新潟市で行なわれる津南フェアや地域の特産品フェア等に参加している。また、ダイレクトメールを活用するなど津南町特産品のPRを積極的行なっている。近年、埼玉県所沢市「津南ふれあいセンター」では関東圏の人々を中心に津南の特産品を直接、販売できる拠点づくりを行なっている。

(3)啓蒙普及事業は、地域振興講演会、広報紙発行、観光パンフ作成がある。この事業は、主に人づくりや住民の意識改革などを中心に行なっている事業で、講演会や津南地域活性化センターが発行している「活性通信」では健康情報や活性化センターの情報を伝達している。

(4)公共施設管理運営事業は、クアハウス津南、津南観光物産館、御陣荘がある。この事業は財団法人津南地域活性化センターの中心的な事業で、クアハウス津南、津南観光物産館、勤労者福祉施設、御陣荘、萌木の里、津南ふれあいセンターの管理運営業務を行なっている。

(2) 施設概要

施設の敷地面積および駐車台数は、クアハウス津南は約11,000㎡、40台、観光物産館は約5,000㎡、50台、ほっとワーク津南は約3,000㎡、35台、サン・ビレッジ津南は約2,000㎡、大駐車場は約6,000㎡、75台、大型8台で、敷地面積の合計は約25,000㎡、200台、大型8台である。

クアハウスのオープンは1986年8月。建設費は総額3億8千万円、建築面積は延面積1,943㎡、主な施設内容はトレーニングルーム522㎡、バーデゾーン225㎡、ラウンジ他271㎡、プール464㎡。

観光物産館のオープンは1986年12月。建設費は総額2億3千万円、建築面積は延面積996㎡、1階572㎡、2階424㎡、食堂席数は56席。

ほっとワーク津南のオープンは1992年12月、建設費は総額2億1千万円、建築面積は延面積573.94㎡、1階385.80㎡、2階188.14㎡。

サン・ビレッジ津南（雇用促進事業団：津南勤労者総合スポーツ施設）のオープンは1998年2月。建設費は総額3億7千万円（雇用促進事業団3億円／津南町7千万円）、建築面積は延面積1,499㎡（アリーナ1,080㎡、トレーニングルーム142㎡、その他277㎡）。

萌木の里のオープンは1991年4月。建設費は総額5億4千9百万円、建築面積は栃の実館785㎡（室内浴場188.14㎡）。

(3) 「クアハウス津南」の特徴

「多目的温泉保養館クアハウス津南」の特徴は、次の諸点があげられる。

水着を着用する男女混浴型であり、若者や家族づれに人気が高く、家族3世代がともに入浴できる。トレーニングルームが広く、冬場にはゲートボールにも活用できる。25mプールや子ども用プールのほかに、ウォータースライダー、幼児用プールなどを備えているので、子ども達から人気がある。1990年5月、厚生大臣が認定する「温泉利用型健康増進施設」と

して、医療費控除の対象となっている（全国で21か所。1997年2月現在）。

5 施設整備と資金調達の方法

津南温泉スポーツランドを構成する3つの施設の施設整備費は、多目的温泉保養館クアハウスは4億2,000万円、津南観光物産館は2億3,000万円、健康コミュニティプラザは1,380万円で、合計6億6,380万円である。

このうち、「クアハウス津南」の事業費の資金調達は、地域総合整備事業債1億2,000万円、自治振興資金8,330万円、一般財源2億1,670万円となっている。

6 財団法人の概要

名称：財団法人津南地域活性化センター

所在地：〒949-82新潟県中魚沼郡津南町小下里

設立年月：1985年5月

基本財産：(1)設立時1,010万円、(2)1987年3月1,510万円、(3)2004年3月現在2,010万円

基本財産の出捐者と出捐額：津南町600万円、(株)北越銀行津南支店50万円、(株)鉄道共栄会100万円、サイエンス(株)50万円、津南町商工会50万円、磯崎育男50万円、津南町森林組合50万円、津南観光協会10万円、津南町農業協同組合50万円、財団自己資本100万円。

事務局および職員体制：事務局の管理運営体制は、理事長・事務局長を中心に、「総務部」「営業販売部」「健康増進部」「マウンテンパーク・萌木」の事業部門により構成される。職員は16人、パート2名。

7 運営・管理状況

クアハウス津南の利用者は、オープン当初は約7万人であったが、その後、利用者は増加し、1989年度には年間10万2千人を超え、1992年度に利用者数はピークに達した。

その後は、年々、近隣市町村に類似施設が整備されたことから利用者は分散する傾向にある。利用者は、それぞれの施設の特性を理解し利用している。現在、利用状況は横ばい傾向である。

観光物産館は、近年、利用者が増加傾向にある。この観光物産館では、特に魚沼産米の販売が好評で、関東圏を中心に宅配されている点が特徴である。

8 地域への波及効果

クアハウス津南は、町民の健康づくりの場として大いに役立っている。特に、津南町は農村地域のため、中高年齢層の人々にとって健康づくりの場や交流、社交の場として役立っている点が特徴的である。

またクアハウス津南は、厚生省から医療費控除の対象として指定されたことにより、クアハウスで掛かった諸経費は病院や医者に掛かった医療費と同様、所得控除の対象であるので利用者にとってメリットが大きく、町民の健康づくりの観点から大きな効果があったといえる。

9 自治体との関わり

財団法人の基本財産は、設立当初、津南町は総額の6割を出捐している。津南地域活性化センターの公共施設の管理運営は、近年は、民間的な経営を推進する意味から大規模修繕は行政が負担する以外は、全て独立採算制をとっている。

また津南地域活性化センターは、行政と地域住民との中間に位置する組織で、地域住民に直接接している組織である。この利点を生かし津南地域活性化センターは、広報活動や住民啓発等の公益的事業を受託するなど行政の代行的な事業を行なっている。

10 企業との関わり

財団法人の基本財産は、民間企業等が総額の4割を出捐している。

観光物産館は津南町の特産品を販売している。特産品を製造している事業所は独自の販売活動をしているが、小規模な家内産業的な事業所が多いため、観光物産館を利用して特産品のPRや販売ルートの確保・拡大を行うなど、事業展開に役立てている。

観光物産館では、来店客のニーズを的確に把握すると同時に、特産品の製造事業所などに対して、製品開発などさまざまな事業提案を行なっている。

11 問題点と課題

本来、第3セクターは、出資団体の自治体と民間企業が協力し合い、それぞれの長所を生かし事業活動を行なうものである。津南地域活性化センターは、自治体の意向が強い傾向があるので、民間企業の経営の柔軟性や機動力等の利点を生かせないことが問題としてあげられる。津南地域活性化センターはこの点を踏まえ、全面的に独立採算制に改められつつあるが、どこまで民間の運営感覚を取り入れた運営が出来るかが、今後の大きな課題である。

地域住民は、行政の活動に対し、必ずしも理解し、協力する関係にあるとは限らない。津南地域活性化センターは、行政と地域住民および企業間の橋渡し役的存在として極めて重要な役割をもつ性格の組織として津南町全体の地域活性化を図る上で、大きな期待が寄せられている。

12 今後の方向と展望

津南地域活性化センターの今後の方向性については、これまで以上に民間活力を活用する観点より、事業活動に対する支援体制づくりが重要である。民間企業の利点としては、直接的間接的に住民の意向を吸い上げて、柔軟に組織対応できることである。

埼玉県所沢市に、アンテナショップ「ふれあいセンター」があるが、このふれあいセンターを利用し津南町のPR活動を行なうと同時に、市民やショップ利用者の意見などを収集し、今後の地域活性化戦略に生かしていくことも重要である。

今後は、指定管理者制度の導入に伴い、指定管理費の算定を正確に行い、コスト削減を図り効率的な運営を図ると同時に、利用料金制の利点を生かして責任を持ち新規事業を展開する必要がある。

まちづくりは、自治体や企業だけが考えるのではなく、津南町の住民の一人一人が考える必要

がある。この施設に併設されている勤労者福祉施設を有効利用し、地域住民が何時でも集まれるコミュニケーションの場として活用することが重要である。

地域住民が集い、自分達の地域についての問題や課題などを話し合うことによって、地域住民がまちづくりに、積極的に参加しているという意識を醸成することが重要である。そのためには、住民と自治体や企業側が一同に会し、相互に意見を交換する場とすることも必要である。例えば、月に一度会合を持ち、話し合う機会をもつことによって、自治体、企業、住民が始めて一体化され、本来の意味で地域活性化事業の展開が可能となるといえる。

地域活性化を推進することは、困難を伴うが、一つの事業を成功させるには、他人まかせではなく、各々が責任をもち活動に参加し、取り組むことが最も重要であることを各々が自覚する必要がある。

「地域づくりは、人づくり」という言葉がある。今後の津南町において重要なことは、まちづくりは単にハード施設面の整備を行なうだけではなく、同時に人づくりを行なうことにつながる事業を実施するという発想の転換が重要なポイントであり、地域住民の意識改革を行なっていくことが津南町の地域活性化にとって重要である。

滋賀県長浜市(株)黒壁 市民等が出資し歴史的建造物の保存修景管理運営を契機にまちづくりを展開する例

1 長浜市の位置

長浜市は、日本のほぼ中央に位置する滋賀県の琵琶湖に面した湖北の商業・物流拠点都市として興隆してきた。京都から日本海沿岸地域の越前、加賀、越中、越後へ向かう北国街道の要衝地として、また豊臣秀吉が始めて「城持ち大名に出世した城下町」として、楽市楽座により町衆を中心に経済的繁栄を遂げた、歴史のある街としてよく知られている。

かつては、町衆と呼ばれる近江商人の興隆により、長浜の商店街は県内で一番活気があると言われたが、東海道線や琵琶湖の北岸を通る湖西線などの鉄道や道路などの幹線交通体系から外れていたことなどから、京阪奈都市圏の拡大に伴う人口増加の余波を受けて発展してきた大津市やその周辺市町村に比べ、1970年代以降は、往時の発展の面影はないほど寂れ、これらの市町村に後れをとり、一地方都市に甘んじていた状況にあった。

また中心市街地の商店街は、大規模店舗が幹線道路沿いの郊外地に相次ぎ立地することなどにより、他の地方都市と同様、廃業を余儀なくされ、空き店舗が目立つなど、小規模店舗で構成された従来の中心市街地の活気が失われ、商店街の空洞化、停滞化現象が進んでいた人口約6万2千人の地方都市である。

2 (株)黒壁の設立経緯と会社設立の特徴

このような状況において、まちの中心商店街である大手通と旧北国街道が交差する「札の辻」に明治時代に第百三十銀行長浜支店として建築された歴史的建造物がある。

この建物は、外壁が黒漆喰で塗られていたことから、「黒壁銀行」「大手の黒壁」の愛称で市民に親しまれてきた、風格と趣のある建物である。

この建物の使用者は、その後変遷し、1954年からは長浜キリスト教会となっていた。

1987年、教会の移転により、売却解体される話が持ち上がった。市民のシンボリックなこの建物の保存を望む声が高まり、市民の有志が保存運動に立ち上がり、中心市街地活性化の拠点として活用することを目的に、建物の保存運動が展開された。

長浜市に対しては、建物の保存費用の半額相当分の補助額が要請されたが、市の財政状況から4000万円の助成がなされたのみであった。そのため、不動産会社、工務店、ホテル等を経営する市民の有志8人により残り9000万円の資金が募られ、この建物の保存運動の中核として法人が設立されたわけである。法人の名称は黒壁銀行の愛称にちなみ、㈱黒壁と名づけられた。

当初の段階の㈱黒壁の資本金は、長浜市が3分の1の3000万円、市民有志8人が経営する民間企業8社が3分の2の9000万円を出資し、第3セクター「㈱黒壁」が設立された(表4)。

その後、同社は440百万円に増資され、現在の株主は、長浜市、民間企業38社、個人4人、㈱黒壁社員持株会1社の44名となっている。

このように、㈱黒壁は、当初の段階では長浜市と民間企業が出資した第3セクター方式による会社として設立されたが、その後の増資においては、市民も出資しているという意味では、行政と民間企業と市民が出資して設立される「ジョイントセクター」方式である、と呼ぶことができる。

表4 事業化の特徴

	法人設立当初	現在・㈱黒壁直営店	協力グループ館
管理運営主体	㈱黒壁	㈱黒壁直営店	協力者各自による
施設整備主体	通称「黒壁」の保存	㈱黒壁(施設の改修等)	協力者各自による
資金調達方法	市補助金、民間の出資金	自己資金、借入金	協力者各自による
用地取得方法	㈱黒壁が買収	㈱黒壁が買収、借地等	協力者各自による
従前の土地所有者	民有地(教会)	民有地	協力者各自による

3 ㈱黒壁の会社概要

㈱黒壁の会社概要は次のとおりである。

- (1)設立年月日：1988年4月11日
- (2)資本金：払込資本金 440百万円、授權資本金 520百万円
- (3)業務内容は、国内ガラス工芸品の展示販売、海外アートガラス輸入、蒐集、展示販売、ガラス工房運営、オリジナルガラス制作販売、食堂喫茶の運営、ガラス文化に関する調査研究、イベントの企画運営、まちづくり文化に関する情報、資料収集、提供、国際交流に関する業務(関連会社バイリンガルジャパン) 旅行業。
- (4)年商は、会社設立時の1989年度は123百万円、1990年度は190百万円と、漸次年商額は増加し、2003年度は719百万円に達している。ちなみに、年商額のピークは、1995年度で877百万円である。
- (5)社員数は、2002年度、男子は2名、女子は21名、合計23名。その他契約社員12名、長期のパートタイマー・アルバイトは63名。

4 (株)黒壁設立後の事業展開

(1) 事業展開の検討過程

(株)黒壁は、「黒壁」の愛称で親しまれていた第百三十銀行長浜支店の保存と中心市街地の活性化を図るため設立された第3セクター会社である。

当時、1970年代から相次ぐ大型店の郊外進出に圧倒され、廃業を余儀なくされる店舗が始めて商店街の活気は失われ、中心商店街の沈滞と低迷は深刻な状態にあった。

そのため、黒壁が設立されたのであるが、建物の保存と同時に、商店街活性化の起爆剤として、どのように事業展開すればよいかなどについては、建物の保存は決定したものの「商店街の活性化」に向けたビジョンなどは当初の段階では未定でなかなか決まらなかったといわれる。

役員会が終わったあと、全員で黒壁の前に1時間ほど立って観察していると、その間に通過したのは、なんと「ひと4人と犬1匹」であったという。こんなに人通りのない商店街の再生を本当にできるのだろうか、大きな不安を抱いたものであると当時の関係者は回想している。

このような現状を踏まえ、従来の思考の延長線上ではなく、伝統地場産業にとらわれない、また既存民業を圧迫することのない、長浜から全国へ、情報発信できるような事業としては何があるのかなどについて、種々の観点より検討がなされた。

この議論の検討過程においては、「商店街は大資本に潰されたから再活性化はそれを逆にとり、資金力ではできない事業を行う」「全国のどこでもやっている地場産業とか地元出身者の美術館や記念館では、一過性のブームしか起こせない」「長浜という地域にとらわれず長く続けられるものに取り組む」事業としては、風情を含めた「歴史性」、祭りを含めた「文化芸術性」、世界を視野にいれた「国際性」の3つの観点より、この3つの要素が内在した事業が模索されていた。

この条件を満たす事業方法について、種々の観点より検討していた際に、初代社長長谷定男氏の「ガラスでもやってみたらどうや」の一言を契機に、「長い歴史を持つガラス工芸品は文化性が高い」と認識され、「歴史性」「文化芸術性」「国際性」の理念を内在する『ガラス』に着目し、“ガラス工芸を軸としたまちづくり”に向けて事業化が始動した。

役員らは、1ヶ月に及ぶ欧州視察や国内ガラス産地の動向を検証した結果を踏まえ、「ガラス館」構想を提唱した。当時、国内大手ガラスメーカーを除くと、多くはガラス工芸作家の個人活動や土産品販売が主流であったことから、「ガラス」が着目されたのである。

長浜とは直接的には何の関係もない、地元の商店街や企業を圧迫することもない、また地域産業や従来の商店街の構成員との間で住み分けられる事業であるという点が最も重視されたのである。第3セクター会社「(株)黒壁」の目標は、本物のガラス文化の追及とそれを事業化することにより国内初のガラスの本場の創成を図ること、すなわち、『ガラス工芸とまちづくりを融合させ総合文化サービス業』を創生させることであると決定された。

(2) 事業展開の方向

事業展開の方向としては、保存した銀行の建物をガラス館として、世界のガラスを蒐集して展示販売する。また、同じ敷地内には「吹きガラス工房」を設けると同時に、「古い蔵はフラン

ス料理のレストラン」として活用する。

このようなコンセプトを基軸に事業展開を図る長浜再生の中核施設として、1989年7月、黒壁の建物は黒壁スクエアの核施設「黒壁ガラス館」として生まれ変わった。この「黒壁ガラス館」と一体に、「ガラス工房」「レストラン」の3館が誕生した。

以来、黒壁の直営施設が漸次拡大整備されてきたが、この過程で、黒壁の理念と事業展開の方向に賛同し協力する「黒壁グループ館」が生まれ、漸次増加してきた。

(3) ㈱黒壁の成功のポイント

㈱黒壁の成功のポイントについては、次のように要約される。

(1)「ガラス」をコンセプトに、(2)展示販売および見学や体験できる仕組みづくりを構築し、その上で着実に新たな事業展開を図ってきた。と同時に、(3)黒壁の理念と事業展開に賛同し協力するグループ館との連携を強化してきたこと、また(4)ガラスの手づくり製品に魅力を感じる人が多くなってきたことや「手づくり製品に魅力を見出す」ようになった時代の流れを的確に把握して適切に対応したこと、さらに(5)黒壁の理念と事業展開を周辺の商店街全体に波及するよう努めたことにより、各個店舗がまちづくりに協力する体制が確立されてきたことなど、自立的内発的なまちづくりを展開してきた諸点があげられる。加えて、(6)東海道線の新快速電車の長浜～姫路間の運行が開始されたこと等交通の利便性が飛躍的に向上したことなどの他律的外生的な要因などの影響を巧みに生かしてきた点があげられる。

このように、黒壁の理念と事業展開を基軸とした自立的内発的な「点」としての出発を基軸に、協力するグループ館の連携ネットワークによる「線」の確保、さらに商店街全体に働きかけて個店舗の意識改革を図るまちづくりの「面」的な展開を図っていく中で、外生的要因である交通網の拡充整備を生かして来街者の誘客範囲も「面」的に広げていくなど、「点から線への連携化、さらに面的な展開へ」と、着実に事業が推進されたことは、「市民参加によるまちづくりの成功例」として高く評価できる。

かくして、「ひと4人と犬1匹」と、慨嘆された通りは、2003年度には217万7千人の来街者が訪れる、全国でも有数のまちづくりの成功事例のまちへと変貌したのである。

5 ㈱黒壁の特徴と直営店舗・協力グループ館

(1) ㈱黒壁のガラスの特徴

㈱黒壁には、工房でも体験できる「吹き」(吹きガラス)、「グラビール」(ガラスに彫刻する)、「フィージング」(素材の違うガラスを載せて焼く)、「ステンド」(金属の枠にガラスをはめ込む)などの「ガラス技術」があり、それぞれ異なる技術を持つ作家がいる。それぞれをコラボレートすることにより、長浜らしいオリジナルのガラス製品を制作している。新作ガラス展等で作品発表も行っているが、これが黒壁のガラスの強みで特徴でもある。

(2) ㈱黒壁直営店舗

現在、㈱黒壁の直営店舗は10館ある。次のとおりである。

1号館＝黒壁ガラス館(国内外のガラス工芸品等の展示販売)、2号館＝スタジオクロカベ(オリジナルの吹きガラスを制作販売している工房ショップ)、5号館＝札の辻本舗(和ガラスの展示販売、湖北地方近辺18ヶ所の老舗商店の名産品販売)、6号館＝グラスギャラリー・マヌ

(国内の新進作家のガラスを扱うギャラリーショップ) 10号館 = 黒壁ガラス鑑賞館(ガラス美術館) 11号館 = ステンドグラスショップ(黒壁コールドグラススタジオで制作されたステンドグラスの製品を展示販売、コールドグラススタジオ色とりどりのガラス板を組み合わせてランプやパネルなどを作るステンドグラス) 14号館 = カフェレストラン洋屋(長浜豪商の蔵を利用した店舗で特選メニューのオムライスが評判) 15号館 = ナチュラルライフスタイルCry(クラブ)(耐熱強化ガラスや料理に使用するガラス製品の展示販売) 16号館 = ラッテンベルグ(ドイツやオーストリアで盛んなガラスに彫刻をするエングレービング技法を使った商品の展示販売) 18号館 = カフェP.act(パクト)(サンドイッチやスープ等を提供するオープンエアのカフェ) 26号館 = アンティークギャラリー倫敦(アンティークなギャラリー) BIWA KO長浜オルゴール堂(オルゴール展示販売)である。

(3) 協力グループ館

(株)黒壁の協力「グループ館」は17館ある。次のとおりである。

3号館 = オステリア・ヴェリータ(蔵を改装した伊料理レストラン) 4号館 = なべかま本舗(なべかままんじゅうの店) 7号館 = 古美術西川(古美術古民芸の専門店) 8号館 = 翼果楼(湖北の郷土料理) 9号館 = 黒壁パスポートインフォメーションセンター(スクエアの情報とパスポート販売) 12号館 = 太閤ひょうたん(ひょうたんと装飾品専門店) 13号館 = サンライズKOKO(トンボ玉の実演販売) 16号館 = 分福茶屋(甘味処) 19号館 近江牛・毛利志満(自社牧場で育てた近江牛のレストラン) 20号館 = カフェ叶匠寿庵(和洋菓子の喫茶とギャラリー) 21号館 = ゴブランギャラリーRococo(ベルギーのゴブラン織り専門店) 22号館 = そば八(石臼挽き蕎麦専門店) 23号館 = 焼肉・ステーキざおん(焼肉・ステーキ・カクテル) 24号館 = ほっこりがま(水茎焼陶芸) 25号館 = 納安(祝いをテーマにしたゴブラン焼きの店) 27号館 = あゆの店きむら(あゆと湖魚の専門店) 28号館 = 小牧かまぼこ(日本海素材のかまぼこ)である。

(4) 直営店舗と協力グループ館の協力

(1)(株)黒壁直営店舗と(2)協力グループ館が協力して、「黒壁パスポート」と呼ばれる共通の「お買い物券」を発行するなど、相互の協力支援体制が推進されているが、このように地域との連携を具体化した第3セクターの運営方法は他に類例を見ない、ユニークな発想であり、大きな特徴であると高く評価できる(図1)。

この「黒壁パスポート」は、既存の商店街の各店舗を含めた「共通のお買い物券」構想として検討がなされているといわれる。

6 (株)黒壁の事業展開とまちづくりの特徴

黒壁の事業展開と街並み整備のまちづくりは、次のように展開された。

(1) 街並み整備への協力要請

現在、『黒壁スクエア』が中心となっている北国街道の南北1.5キロには120軒余りの江戸から明治にかけての町屋が残っていたが、その多くは老朽化し、廃屋状況の空き家も多数目立っていた。古い町屋の所有者の多くは地元の老人達である。遊休地や利用していない建物を利活用するよう辛抱強く協力要請すると同時に、街並みの整備が進められた。

黒壁は400年の歴史を持つ街道沿いに、『ガラス工芸とまちづくりを融合させて総合文化サービス業』を創生させるため、古い街並みと新しいガラスの新旧対比の楽しさの演出に努めた。

長浜市は、豊臣秀吉が城下町をひらき、楽市楽座により町衆を軸とした経済的繁栄を遂げた歴史のある街で、長浜は市民が創りあげた街である。曳山祭や長浜城の再建なども市民の浄財によるところが大きい。これは、400年続いた長浜の歴史と、長浜仏壇に代表されるような「ものづくり」の文化が残っていること、また自分の街のためなら負担も惜しまないという地域性があることが、長浜の大きな力であるといえよう。

このような精神風土や市民意識により、当初段階では疑心暗鬼であった商店街や町衆が商店街の活性化に協力支援するようになったことが、成功した秘訣であるといっても過言ではない。

(2) 地元の財産を活用

黒壁を中心に16社が各社500万円を拠出し、空き店舗支援等の遊休不動産の活用を進めた。設立から7年目までは、黒壁の事業の一環として実施されたが、第3セクター会社が土地や建物等の不動産事業を手掛けた場合には、地価の下落等で経営的に破綻を来たす懸念がある。

そのため、別会社が実施することになったが、この対策が効を奏し、黒壁時代から数えて、空き店舗80軒を含め180軒が黒壁のプロデュースのもとリニューアルされ、古き時代の趣ある商店街の景観が形成されている。

(3) 地元の人材を活用

1996年に開催された『豊臣秀吉博覧会』では、出演者等の芸能人を呼び客集めをする方法よりも、案内役や説明役に歴史や地理に詳しい親切でバイタリティーのあるシルバー世代などがガイドやスタッフなどに採用されるなど、約1,000人のボランティアが参加した。

その後、この時参加したシルバーを中心に、『プラチナプラザ』が開設され、空き店舗での商売をシルバー達に任せるユニークな試みが行われることになったのである。およそ40人のシルバー達に各人が5万円出資して、惣菜店、リサイクルショップ、喫茶店などを経営している。独立採算で売上から経費を引いた利益をシルバーの参加者数で割った金額が時給となる。この試みも、好評である。

ちなみに、博覧会の事務局となった旧商家は「まちづくり役場」として、まちづくり活動の拠点となっている。

(4) 黒壁ブランドの全国展開

このように、第3セクター会社の事業の成功を踏まえ、「第三セクターといっても所詮は経営。継続しなければ何の意味もない。事業は利益を出さなければ続かないし、拡大再生産こそがそのパワーとなる。だから黒壁は株式会社であってNPO（非営利組織）ではない」（元同社社長笹原司朗氏）という考え方のもと、(株)黒壁の理念と事業展開に賛同する自治体のまちおこしを支援する第一号として、岩手県江刺市の『黒船』に、(株)黒壁が出資し、ガラスのノウハウが提供されたのである。

黒壁スクエアマップ

1 黒壁 / 黒壁ガラス館
世界各国の著名なガラス作家の作品を展示・販売しています。

2 黒壁 / スタジオ・クロカベ
ガラス作家の展示・販売。1階がショップ、2階がイタリアンレストラン。

3 黒壁 / オスティア・ウェリター
古い土蔵がそのままの建物。1階がショップ、2階がイタリアンレストラン。

4 黒壁 / なまかんじゅう
ひとくちサイズ、黒壁に合わせたかわいいおまんじゅうのお店です。

5 黒壁 / 礼の辻本舗
和ガラスや民芸品の販売。

6 黒壁 / グラスギャラリー・マナー
ガラス作家のオリジナル作品を展示・販売。企画展も開催しています。

7 黒壁 / 古美術・西川
古美術や古道具、アンティークガラスなどが店内、ところ狭しと並びます。

8 黒壁 / 眞景楼
湖北の郷土料理が堪能できます。

9 黒壁 / 黒壁インフォメーションセンター
黒壁スクエアの案内や黒壁バスポートの発行をいたします。

10 黒壁 / 黒壁美術館
古代から現代までのガラスアートをご鑑賞いただけます。

11 黒壁 / スズンドグラスショップ
コールドグラスのステンドグラスの制作風景を見学。体験教室もあります。

12 黒壁 / 太田ひょうたん
長坂名物のひょうたん。黒壁スクエア内に多数、展示販売されています。

13 黒壁 / サンライズKoko
手作りのガラスの小物・アクセサリーやとんぼ玉がずらりと並びます。

14 黒壁 / カフェ・レストラン洋画
土蔵を改装した、明るくおしゃれなレストラン。

15 黒壁 / ナチュラライフスタイル Grv(グルフ)
小粋な生活雑貨の店。強化熱処理ガラスの食器類やドライフラワーなど販売。

16 黒壁 / 分館茶屋
揚げたてのつばき餅や抹茶パフェなどがおいしい、街道の茶屋の甘味処。

17 黒壁 / ラッペンベルグ
ガラスに彫刻を施すエンブレヴィング技法の製品を販売しています。

18 黒壁 / カフェPact(パクト)
ガラス製りの個性的な店内で、サンドイッチやアイスクリームなどをどうぞ。

19 黒壁 / 近江牛・毛利亭
近江牛のすきやきやしゃぶしゃぶをご賞味ください。

20 黒壁 / カフェ・匠
オリジナル創作菓子、お食事&ギャラリー。旬の農産物で作られた季節のお菓子をぜひご賞味ください。

21 黒壁 / ゴランギャリ-Rococo
ベルギー製のタバストリーやハンカチなどを揃えます。

22 黒壁 / モバハ
換気したてのそばが自慢の、つべいでおいしい「度志や」の姉妹店です。

23 黒壁 / 焼肉・ステーキ 響おん
焼肉ステーキに加え、ワイン・カクテルを、広く開放された店内でお楽しみください。

24 黒壁 / ほっこりかま
水菜の陶器を販売。施設120人収容の作業体験教室も実施しています。

25 黒壁 / 神安
桜をテーマとした特産品を販売。オリジナル菓子「ゴランギャリ」が好評のお店です。

26 黒壁 / アンティーク・ギャラリー・横濱
英国のアンティーク家具やランプ・シェードなどを展示販売しています。カフェカウンターでは数種類の紅茶やコーヒーもお楽しみいただけます。

27 黒壁 / あゆの店 きむら
びわ湖にめぐむ自然の幸・あゆ料理の数々。

28 黒壁 / 小牧かほこ
日本海で獲れた新鮮な魚を材料につくられる、くわやはんぺんをご賞味ください。

BIWAKO 黒壁オルゴール堂
黒壁の夜景を利用した雰囲気あるスペースで様々なオルゴールの音色をお楽しみいただけます。万葉集も販売しています。

黒壁バスポート
黒壁バスポート(2,000円)又は3,000円(乗り)をお買い上げ頂くと、5%分のサービスが付いてきます。更に抽選で、素敵な黒壁オリジナルガラスが当たる、お得な金券です。是非ご利用ください。

黒壁バスポートのご案内
黒壁バスポート(2,000円)又は3,000円(乗り)をお買い上げ頂くと、5%分のサービスが付いてきます。更に抽選で、素敵な黒壁オリジナルガラスが当たる、お得な金券です。是非ご利用ください。

黒壁スクエアマップ

黒壁スクエアの地図。黒壁スクエアの建物や道路、バスポートの位置が示されています。黒壁スクエアの建物は、黒壁ガラス館、スタジオ・クロカベ、オスティア・ウェリター、なまかんじゅう、礼の辻本舗、グラスギャラリー・マナー、古美術・西川、眞景楼、黒壁インフォメーションセンター、黒壁美術館、スズンドグラスショップ、太田ひょうたん、サンライズKoko、カフェ・レストラン洋画、ナチュラライフスタイル Grv(グルフ)、分館茶屋、ラッペンベルグ、カフェPact(パクト)、近江牛・毛利亭、カフェ・匠、ゴランギャリ-Rococo、モバハ、焼肉・ステーキ 響おん、ほっこりかま、神安、アンティーク・ギャラリー・横濱、あゆの店 きむら、小牧かほこ、BIWAKO 黒壁オルゴール堂、黒壁バスポート、黒壁スクエアの案内や黒壁バスポートの発行をいたします。

〒526-0059 滋賀県長浜市元浜町12-38
Tel:0749-65-2330 Fax:0749-65-2333
URL: http://www.kurokabe.co.jp/

株式会社 黒壁

7 ㈱黒壁のまちづくりの評価と今後の課題

㈱黒壁は、「黒壁」の愛称で親しまれていた第百三十銀行長浜支店の保存と中心市街地の活性化を図るため設立された第3セクター会社で、「市民参加型のジョイントセクター」の成功事例として高く評価される。黒壁の事業展開については、単に第3セクター会社の事業成功や経営採算性の観点から評価されるにとどまらず、「事業化の方向」「事業の波及性」「地域への貢献度」「まちづくりの展開」過程を通じて、優れて今日的な課題である、「地方都市の再生」「中心市街地の商店街の蘇生」「まちづくりのネットワークの形成」「人材の活用や育成」などの観点より、高く評価される。

長浜市への来街者の回遊範囲、はますます拡大する中で、2003年度は年間217万人を超える街となった。その経済効果は約30億円に達すると試算されているが、同社は単に経済効果を追及するのではなく、文化を発信し継承することにより地域貢献を果たすことを目的としているといわれる。これは、近江商人から現代にまで受け継がれている「三方よしの理念」、すなわち、「売り手よし」「買い手よし」「世間よし」の体現化につながり、「お客様に喜んでいただいてまた人を呼び、それで利益を生む、これはまさしく『三方よし』の地域への貢献である」と認識されている。

また、第3セクター会社黒壁の使命については、「地域に貢献し、ひいては滋賀の経済・観光に好影響をもたらす」ことであり、「現在に満足せず、長浜全体をさらに活性させるのはどうすればよいかを考える」ことである、という会社の運営方針は、第3セクターの本来あるべき方向を示すものと、高く評価される。

今後の課題としては、現在の南北軸である北国街道と東西軸である大手門通り周辺を基軸に、周辺地域の商店街などとの連携を強化して波及効果の拡大に努めるよう工夫する中で、経営の刷新を図ると同時にまちづくりへの情熱を堅持することが重要である。市民参加型のジョイントセクターとして、さらなる展開を期待するものである。

(注)

各事例については、それぞれ取材・ヒアリング当時の各担当者等より、提供していただいた資料・データをもとに執筆している。記して感謝する次第である。

- (1) 岐阜県白川町の3つの施設管理会社・管理財団の事例については、出井信夫「第三セクターによる町おこし 岐阜県白川町」『公営企業'95.9』(公営企業金融公庫、1995年9月)53-55頁。参議院事務局「地方行政・警察委員会(座長:出井信夫)」編(出井信夫編著)『地方公社・第3セクターの実情とその在り方に関する調査報告書』(1999年3月、「地方公社・第3セクター研究会」1998年8月~1999年1月)所収。博士学位論文『第3セクターの経営実態と今後のあり方に関する一考察 実態分析に基づく地域政策論的研究』の第5章「複合多機能型公共施設の整備と第3セクター」の論文を踏まえ、「本学2005年度(平成17年度)特別研究費」の研究助成を受けて加筆した論文である。
- (2) 北海道鶴岡市(株)夢工房の事例については、参議院事務局「地方行政・警察委員会」編『地方公社・第3セクターの実情とその在り方に関する調査報告書』所収。博士学位論文『第3セクターの経営実態と今後のあり方に関する一考察 実態分析に基づく地域政策論的研究』の第5章「複合多機能型公共施設の整備と第3セクター」の論文を踏まえ、「本学2005年度特別研究費」の研究助成を受けて加筆した論文である。
- (3) 新潟県津南町(株)津南地域活性化センターの事例については、出井信夫編著『公私協力方式と第3セクター方式の研究 No2』(1998年3月、地域計画研究所)の2部1章「地域振興・地域活性化を推進する典型的な第3セク

ター」(131 - 139頁)を踏まえ、「本学2005年度(平成17年度)特別研究費」の研究助成を受けて加筆した論文である。

- (4) 滋賀県長浜市(株)黒壁の事例については、「本学2005年度(平成17年度)特別研究費」の研究助成を受けて執筆した論文である。

【追記】

なお、次の諸論文は、本『経済学部紀要30号』の紙幅の制限があるため、『経済学部紀要』『人文学部紀要』の次号に掲載を予定変更する。

1 観光開発と公民連携・PPP

本論文は、(1)出井信夫編著『公私協力方式と第3セクター方式の研究 No1』(1996年5月、地域計画研究所)の第2部6章「柏崎市コレクションロード」の論文、(2)出井信夫編著『公私協力方式と第3セクター方式の研究 No2』(1998年3月、地域計画研究所)の第2部1章「地域振興・地域活性化を推進する典型的な第3セクター」および第2部2章「観光レクリエーション施設を管理運営する第3セクター」の論文を踏まえ、その後の動向などについては、「本学2005(平成17)年度特別研究費」の研究助成を受けて加筆した論文である。特別研究費の助成に関しては、吉田邦夫学長はじめ、本学関係者に感謝する次第である。

本論文は、『観光開発と公民連携・PPP(Public Private Partnership)』の視点より、次の4つの事例について、事業化の経緯、事業の特徴、問題点、課題、今後の方向などについて検証したものである。

- (1) 新潟県能生町(株)能生町観光物産センター 地元事業者等の出資を得て地域活性化を推進するため整備された観光関連・物産販売施設を管理運営する事例
- (2) 新潟県巻町(株)福井開発 地域住民等の出資を得て地域活性化・地域振興政策を推進のため整備された健康保養施設を管理運営する事例
- (3) 新潟県岩室観光開発(株) 地域住民等の出資を得て地域活性化・地域振興政策を推進のため整備された健康保養増進施設を管理運営する事例
- (4) 新潟県柏崎市の3つの施設管理財団=(財)痴娯の家・(財)黒船館・(財)藍民芸館 観光関連施設として総合的に一体的に整備された3つの展示館を管理運営する例

2 地域産業の振興と公民連携・PPP

本論文は、『博士(経済学、論文博士)学位論文』(2005年3月、中央大学)『第3セクターの経営実態と今後のあり方に関する一考察 実態分析に基づく地域政策論的研究』の第6章「第3セクター方式の新たなタイプの出現」の論文、および(2)出井信夫編著『公私協力方式と第3セクター方式の研究 No1』(1996年5月、地域計画研究所)の第2部4章「公共公益施設を管理運営する新潟県の主な第3セクター」の論文を踏まえ、その後の動向などについては、「本学2005(平成17)年度特別研究費」の研究助成を受けて加筆した論文である。特別研究費の助成に関しては、吉田邦夫

学長はじめ、本学関係者に感謝する次第である。

本論文は、『地域産業の振興と公民連携・PPP (Public Private Partnership)』の視点より、次の4つの事例について、事業化の経緯、事業の特徴、問題点、課題、今後の方向などについて検証したものである。

- (1) 新潟県十日町市(財)十日町地場産業振興センター 公民連携により地域産業の振興を推進するため整備された地場産業振興センターを運営管理する例
- (2) 岩手県盛岡市(財)盛岡地場産業振興センター 公民連携により地域産業の振興を推進するとともに観光関連施設として新たな観光地形成を目指す例
- (3) 新潟県県央地域地場産業振興センター 公民連携により地域産業の振興を推進するため整備された地場産業振興センターを運営管理する例
- (4) 新潟県新潟市新潟地域産業振興センター 公民連携により地域産業の振興を推進するため整備された地域産業振興センターを運営管理する例
- (5) 新潟県新潟市(財)新潟インダストリアルプロモーションセンター 公民連携により地域産業の活性化を図るため設立された地域産業振興財団の例

3 市街地再開発と公民連携・PPP

本論文は、(1)『博士(経済学、論文博士)学位』(2005年3月、中央大学)論文『第3セクターの経営実態と今後のあり方に関する一考察 実態分析に基づく地域政策論的研究』の第5章「複合多機能型公共施設の整備と第3セクター」の論文、(2)出井信夫編著『公私協力方式と第3セクター方式の研究 No.1』(1996年5月、地域計画研究所)の第2部4章「公共公益施設を管理運営する新潟県の主な第3セクター」の論文および出井信夫編著『公私協力方式と第3セクター方式の研究

No.2』(1998年3月、地域計画研究所)の第2部1章「地域振興・地域活性化を推進する典型的な第3セクター」の論文を踏まえ、その後の動向などについては、「本学2005(平成17)年度特別研究費」の研究助成を受けて加筆した論文である。特別研究費の助成に関しては、吉田邦夫学長はじめ、本学関係者に感謝する次第である。

本論文は、『市街地再開発と公民連携・PPP (Public Private Partnership)』の視点より、次の4つの事例について、事業化の経緯、事業の特徴、問題点、課題、今後の方向などについて検証したものである。

- (1) 新潟県中里村中里地域開発(株) 国道改良整備に伴う商店街機能の集約化の推進を図るため地元商業者の出資を得てショッピングセンターを管理運営する事例
- (2) 山形県山形市(株)七日町再開発ビル 地権者等の出資を中心に市街地再開発施設として公共施設と民間商業の複合多機能施設を整備・運営管理する事例
- (3) 埼玉県越谷市(株)越谷コミュニティプラザ 工場跡地に整備された大規模な公共公益施設と民間商業利便性施設の複合多機能施設整備事例
- (4) 富山県富山市(株)富山市民プラザ 公共施設と民間施設(市立外国語専門学校と民間健康増進施設・商業施設等)を併設した複合多機能施設整備事例
- (5) 新潟県三条市三条昭栄(株) 市街地再開発施設として公共施設と民間商業施設および住宅施設の複合多機能施設を整備・運営管理する事例

4 市街地再開発と公民連携・PPP

本論文は、(1)『博士（経済学、論文博士）学位』（2005年3月、中央大学）論文『第3セクターの経営実態と今後のあり方に関する一考察 実態分析に基づく地域政策論的研究』の第5章「複合多機能型公共施設の整備と第3セクター」の論文、(2)出井信夫編著『公私協力方式と第3セクター方式の研究 No.1』（1996年5月、地域計画研究所）の第2部4章「公共公益施設を管理運営する新潟県の主な第3セクター」の論文および出井信夫編著『公私協力方式と第3セクター方式の研究

No.2』（1998年3月、地域計画研究所）の第2部1章「地域振興・地域活性化を推進する典型的な第3セクター」の論文を踏まえ、その後の動向などについては、「本学2005（平成17）年度特別研究費」の研究助成を受けて加筆した論文である。特別研究費の助成に関しては、吉田邦夫学長はじめ、本学関係者に感謝する次第である。

本論文は、『市街地再開発と公民連携・PPP（Public Private Partnership）』の視点より、次の4つの事例について、事業化の経緯、事業の特徴、問題点、課題、今後の方向などについて検証したものである。

- (1) 新潟県中里村中里地域開発㈱ 国道改良整備に伴う商店街機能の集約化の推進を図るため地元商業者の出資を得てショッピングセンターを管理運営する事例
- (2) 山形県山形市㈱七日町再開発ビル 地権者等の出資を中心に市街地再開発施設として公共施設と民間商業の複合多機能施設を整備・運営管理する事例
- (3) 埼玉県越谷市㈱越谷コミュニティプラザ 工場跡地に整備された大規模な公共公益施設と民間商業利便性施設の複合多機能施設整備事例
- (4) 富山県富山市㈱富山市民プラザ 公共施設と民間施設（市立外国語専門学校と民間健康増進施設・商業施設等）を併設した複合多機能施設整備事例
- (5) 新潟県三条市三条昭栄㈱ 市街地再開発施設として公共施設と民間商業施設および住宅施設の複合多機能施設を整備・運営管理する事例

5 公民連携・PPPの新潮流

本論文は、『博士（経済学、論文博士）学位』（2005年3月、中央大学）論文『第3セクターの経営実態と今後のあり方に関する一考察 実態分析に基づく地域政策論的研究』の第6章「第3セクター方式の新たなタイプの出現」の論文である。

本論文は、この博士論文を踏まえ、その後の動向などについては、本学2005（平成17）年度特別研究費の研究助成を受けて加筆した論文である。特別研究費の助成に関しては、吉田邦夫学長はじめ、本学関係者に感謝する次第である。

本論文は、『公民連携・PPP（Public Private Partnership）の新潮流』の視点より、次の4つの事例について、事業化の経緯、事業の特徴、問題点、課題、今後の方向などについて検証したものである。

- (1) 新潟県長岡市(財)信濃川テクノポリス開発機構 テクノポリス構想を推進するため公民連携により設立された公益法人
- (2) 新潟県新潟市(財)新潟観光コンベンション協会 観光振興を推進するため公民連携により設立

された公益法人

- (3) 新潟県柏崎市新潟産業大学 大学設立時に施設整備事業費等を地元自治体が拠出支援協力した例
- (4) 新潟県柏崎市新潟工科大学 大学設立時に公民連携により財団法人を設立し、資金を拠出支援した協力例

6 第3セクターの経営破綻と経営再建

本論文は、『博士（経済学、論文博士）学位』（2005年3月、中央大学）論文『第3セクターの経営実態と今後のあり方に関する一考察 実態分析に基づく地域政策論的研究』の第7章「第3セクターの解散と経営再建」の論文である。

博士学位論文は、直ちに、著書として刊行するには大部なため、諸般の事情で困難である。したがって、当面の間は、数回に分けて、本学紀要に掲載することにしたわけである。

本論文の執筆にあたっては、指導教授金田昌司先生をはじめ、論文の審査委員として指導を受けた塩見英治教授、石川利治教授、田中拓男教授の諸先生、また第3セクター研究学会会員の諸先生、また新潟産業大学経済学部および人文学部の諸先生および職員諸兄より、多くの有益な示唆、ご指導、ご協力をいただいた賜物であると、記して深く感謝する次第である。

本論文は、『第3セクターの経営破綻と経営再建』の視点より、次の4つの事例について、問題点、課題、今後の方向などについて検証したものである。

